

# Klar styring og engageret ledelse øverst på dagsordenen

*Nordisk Administrativ Forbund (NAF) vil fortsætte med at tage de aktuelle spørgsmål op. Derfor er det nærliggende, at vi i 2013 igen skal se på organiseringen af den offentlige sektor og samle op på de mange strukturforandringer, der faktisk er sket i lyset af kommunalreform, domstols- og politireform m.m.*



## ■ AF FORMANDEN FOR NORDISK ADMINISTRATIVT FORBUND (NAF), DEPARTEMENTSCHEF CLAES NILAS

Når man her ved årets afslutning ser tilbage på de aktiviteter, som Nordisk Administrativt Forbund har stået for i 2012, er der flere ting, der slår mig. Vi har stadig en klar nordisk profil, vi arbejder i stadig tættere parløb med relevante samarbejdspartnere, og vi sætter de helt aktuelle forvaltningsretlige spørgsmål til debat, ikke mindst vedrørende organisation og ledelse inden for det offentlige.

### Den nordiske vinkel

Det nordiske arbejde i vores forbund blev i år især dyrket under det såkaldte Almene Møde, som fandt sted i slutningen af august måned i Turku i Finland. Jeg var selv deltager i mødet sammen med en pæn dansk repræsentation, herunder også med fremragende oplægsholdere og mødeledere fra dansk side – jeg tænker især på professor Torben M. Andersen fra Aarhus Universitet, professor Jørgen Grønnegaard Christensen fra Aarhus Universitet og direktør ved Folketingets Ombudsmand Jens Møller. De bidrog i høj grad til det høje faglige kvalitative niveau på konferencen.

Konferencens tema var højaktuelt, nemlig at se på den nordiske velfærdsstat i en foranderlig verden, og det var rigtig interessant at erfare, at man på den ene side i alle de nordiske lande har fokus på udvikling af den offentlige sektor i retning af endnu bedre betjening

af borgere og brugere, men på den anden side også har et meget betydeligt fokus på organisationstilpasninger, effektiviseringer og en ny relation mellem borgerne og det offentlige. Her drejer det sig både om, at vi skal blive bedre til at lytte til borgernes ønsker og behov, på den anden side må vi også fordrø, at borgere og brugere bliver meget bedre til selv at levere grydeklare fakta til det offentlige og dermed bl.a. udvikle selvbetjeningsløsninger i langt videre omfang, end vi hidtil har kendt det.

På konferencen var der overbevisende dokumentation for de kæmpe udfordringer, som alle de nordiske velfærdsstater står over for pga. den demografiske udvikling, herunder mange ældre medborgere, som har en stadig højere gennemsnitsalder. Vi så på, i hvilket omfang migration kan medvirke til at løse denne udfordring, og vi så på, hvilke strukturforandringer der er nødvendige for at kunne håndtere de mange medborgere, som er afhængige af offentlige ydelser. Og der var fokus på, at den tiltagende effektivisering og LEAN-agtige tilgang til offentlig organisation også kan have betydning for retsikkerheden og gennemsigeligheden i forhold til det, der sker inden for det offentlige.

Man får også klart det billede, at selvom der naturligvis er mange forskelligheder, så er der også mange ligheder i de udfordringer, som de nordiske velfærdsstater står over for netop nu. Og derfor er det relevant at drøfte de samme organisationsmodeller, styrings-tiltag og ledelsesadfærd i forhold hertil.

→ SIDE 10



*Jens Møller, Jørgen Grønnegaard Christensen og Torben M. Andersen under NAF's almene møde i Turku, Finland*

På det mere personlige plan vil jeg tilføje, at disse almene møder er en fantastisk god lejlighed til at møde meningsfæller fra de øvrige nordiske lande, som sidder med forskellige vinkler på offentlig administration og ledelse, ofte fordi de sidder i lidt andre positioner end en selv, f.eks. inden for forskningsverdenen, som forvaltningsjurister eller styrelseschefer for meget store organisationer.

Og endelig skal det tilføjes, at vores finske værter havde skruet et glimrende og varieret program sammen, som de endvidere drev effektivt frem, men samtidig med lejlighed til det sociale og muligheden for netværksdannelse på tværs af de nordiske lande.

De nordiske almene møder er en væsentlig tradition inden for Nordisk Administrativt Forbund og noget af det, der binder os sammen netop på nordisk plan. Derfor er det også besluttet, at disse almene møder fortsætter, og næste gang vil det være vores svenske venner, som har værtskabet.

#### **Samarbejde er vejen frem!**

I året 2012 har vi endvidere haft stor glæde af samarbejdet med vores sponsorer og nære samarbejdspartnere.

Det gælder bl.a. samarbejdet med Deloitte, som i 2012 førte frem til en rigtig succesfyldt afviklet Styringskonference den 26. marts i DGI-Byen. Konferencen var vellykket på flere måder.

Glimrende oplægsholdere, bl.a. departementschef i Finansministeriet David Helmann, skitserede den allernyeste udvikling i udgiftspolitikken, og hvordan vi fremover skal styre og implementere den nye politik. Jeg synes det helt vigtige signal er, at det ikke blot drejer sig om effektivisering og tilpasning til budgetter, men også om at tænke intelligent og dermed være rigtig skarp på periodisering, månedlige opfølgninger, og også løbende at prioritere og ikke mindst omprioritere i forhold til den ressourcemængde, vi nu engang har.

På det mere personlige plan vil jeg så også sige, at samarbejdet med vores to samarbejdspartnere DJØF Efteruddannelse og Deloitte fungerede rigtig godt omkring Styringskonferencen og bl.a. resulterede i nogle gode workshops efter de indledende oplæg om formiddagen.

DJØF og DJØF Efteruddannelse har jo igennem mange år været en nær samarbejdspartner og må jeg sige på den kvalitetsmæssige side en meget god samarbejdspartner i at skabe tidsvarende arrangementer omkring organisation, administration og ledelse. Møderne har været talrige i 2012 og både drejet sig om sygehusvæsenet, den generelle styring, anvendelse af grønne forretningsmodeller og fokus på relationen mellem politikere og embedsmænd og spindoktorer, og endelig har vi set på konkrete styringsparadigmer i den offentlige sektor.

Vi er således kommet vidt omkring, men jeg lægger også meget vægt på, at vi afholder vores mange arrangementer på forskellige måder. Vi har gennem mange år med utrolig stor succes sammen med DJØF afviklet den såkaldte Forvaltningskonference, som er dér, hvor vi helt overordnet drøfter velfærdsudviklingen og forventningerne til den offentlige sektor netop nu. Det skete også med en rigtig god konference i februar måned 2012, hvor vi bl.a. kom tæt på, om vi kan inddrage eksterne, det kan være i form af offentlige-private partnerskaber eller i form af inddragelse af den tredje sektor, mere i opgaveløsningen. Og også på Forvaltningskonferencen havde vi rigtig interessante udrådninger af, hvordan politikskabelsen vil foregå fremover, og hvordan forholdet mellem politikere og medier og administration vil udvikle sig i de kommende år.

Så Forvaltningskonferencen fortsætter naturligvis og har faktisk 20 års jubilæum i 2013. Det skal jeg sådan set ikke gøre specielt reklame for, blot nævne, at årets program også er helt aktuelt omkring de udfordrin-

*NAF's almene møde, Turku, Finland*





*Mødedeltagere ved det Almene Møde i Turku, Finland*

ger, som den offentlige sektor bredt står over for. Bl.a. håber vi at give nogle bud på fremtidens styringsparadigmer samt eksempler på tydelig topledelse inden for det offentlige med engagement og motivation i højsædet.

Endelig vil jeg i samarbejdet med DJØF nævne det såkaldte Forum Forvaltning, som er et samarbejde, som vi for fem år siden satte i gang mellem forskere på CBS, DJØF og Nordisk Administrativt Forbund.

Jeg synes personligt, at Forum Forvaltning har noget rigtigt spændende og udfordrende i sig, for det er her, vi prøver at lade forskningsresultater så at sige tage lakmusprøven, altså er det overhovedet noget, der har relevans set i forhold til de aktuelle styringstiltag og ledelsesudfordringer inden for det offentlige. Det giver nogle møder, hvor det nogle gange slår gnister, omvendt må jeg sige, at det i al fald for deltagerne også giver nye perspektiver og nye oplysninger omkring det, der sker inden for det offentlige helt bredt. Bare i 2012 har vi i regi af Forum Forvaltning været omkring grønne forretningsmodeller, altså kan vi skabe en bedre sammenhæng mellem miljø- og klimahensyn i produktion og forretningsprocesser bl.a. med det, der sker inden for det offentlige, og naturligvis har vi også i Forum Forvaltning regi været omkring effektiv forvaltning med et fantastisk spændende og velbesøgt møde her i november måned med deltagelse af Niels Gotfredsen fra Moderniseringsstyrelsen, Pernille Andersen fra NaturErhvervstyrelsen og ph.d Mads Kristiansen fra Københavns Universitet. Jeg synes lige netop dette sidste møde rigtigt viste værdien af idéen med Forum Forvaltning, for her fik vi ikke blot præsenteret tankegangen bag effektiv forvaltning, nej vi kom langt dybere ned og

fik en række eksempler på, hvordan det kan udmøntes i konkrete handlinger, sådan at man både gennemfører de nødvendige LEAN-øvelser, men også får ny innovationskraft ind i det offentlige.

Endelig skal jeg nævne vores nyeste samarbejdspartner, som er Mercuri Urval, som også er en organisation, der har væsentlig viden omkring det, der sker i det offentlige og ofte er en samarbejdspartner i forhold til besættelse af offentlige toplederstillinger. Vi glæder os rigtig meget til i 2013 at få udmøntet dette nye dialog- og sponsorsamarbejde i konkrete aktiviteter.

#### **Nordisk Administrativt Forbund skal fortsat sætte den aktuelle dagsorden**

Det er vores intention i 2013 at forsøge at holde topkadencen og således fortsætte både med det nordiske samarbejde, udgivelse af skriftlige publikationer som Administrativ Debat og også stadig have en lang række gåhjem-møder og konferencer, som sagt ikke mindst i et nært samarbejde med vores dialog- og sponsorp partnere: DJØF, DJØF Efteruddannelse, Deloitte og Mercuri Urval.

Jeg synes, vi har været gode til i Nordisk Administrativt Forbund at have antennerne ude i forhold til samarbejdspartnere, sådan at vores aktiviteter breder ud og er interessante for både jurister, statskundskabsfolk og hardcore økonomer, ja kort sagt DJØF'ere og administratorer af ethvert tilsnit. Derfor vil vi i 2013 også genoptage samarbejdet med Juridisk Forening, som vi tidligere har haft stor glæde af at have samarbejde med i forhold til de mere juridiske vinkler på offentlig forvaltning og ledelse.

→ SIDE 12

## Eksempler på NAF-arrange- menter i 1. halvår 2013

### Forvaltningskonferencen 2013

Afholdes torsdag den 7. februar 2013 kl. 09.30-16.15 som vanligt på Radisson Blu Scandinavia, Amager Boulevard 70.

Forvaltningskonferencen fejrer i år 20 års jubilæum og benytter lejligheden til både at se de generelle trends i udviklingen af den danske offentlige forvaltning gennem de sidste 20 år samtidig med at vi kigger fremad og sætter et skarpt fokus på nye tendenser og udviklingsmuligheder i den offentlige sektor. Blandt mange andre kan du møde miljøminister Ida Auken, departementschef David Hellemann, journalistisk chefredaktør Niels Lunde og Folketingets Ombudsmand Jørgen Steen Sørensen. Tilmelding via DJØF.

<http://www.djoef.dk/kurser-og-arrangementer/eud-kursuskalender-ny/-oe-vrige-tilbud/konferencer.aspx?m4c=4631>

### Gå hjem møde om Danmark gennem 40 år i EU

Den 1. januar 2013 er det 40 år siden, at Danmark trådte ind i det europæiske samarbejde. Det har gennem tiden udviklet sig hastigt og er nu snart gældende på alle politikområder – lige fra bankunioner til krumme agurker. Men hvor er Danmark og EU i dag?

Gå hjem mødet afvikles en aften i enten januar eller februar måned.

### Sammøde med Juridisk Forening

En af Nordisk Administrativt Forbunds samarbejdspartnere har gennem mange år været Juridisk Forening, som vi i foråret 2013 afvikler et gå hjem møde med omkring den automatiserede forvaltning: De tekniske og retlige udfordringer i forbindelse hermed.

Gå hjem mødet gennemføres mandag den 8. april kl. 17.00 og indledes med et foredrag ved professor ved Københavns Universitet, dr.jur. Niels Fenger.

Det er tanken at blive ved med at tage de aktuelle spørgsmål op, derfor er det nærliggende, at vi i 2013 igen skal se på organiseringen af den offentlige sektor og samle op på de mange strukturforandringer, der faktisk er sket i lyset af kommunalreform, domstols- og politireform m.m. Og jeg er også overbevist om, at styringsudfordringen vil være vedvarende i 2013, og at vi her måske skal tage op, hvordan vi inden for det offentlige kan blive endnu bedre til at eksekvere de politiske beslutninger, samtidig med at vi udfordrer og udvikler den offentlige sektor. Det kan også være relevant at sætte et emne som ledelse af vidensorganisationer på dagsordenen.

Jeg mener personligt, at det er helt afgørende, at vi får sat innovationskraften endnu højere på dagsordenen, sådan at det offentlige

og offentlige topledere bliver endnu skarpere på at medvirke til det, der helt naturligt er den toppolitiske dagsorden i disse år, nemlig at generere mere vækst og skaffe flere arbejdspladser i vores land i en turbulent international tid med skarp konkurrence, udflytninger osv.

Det er for mig vigtigt, at en organisation som Nordisk Administrativt Forbund ikke lukker sig om sig selv og kun ser på de interne styringsprocesser, effektivisering osv., men at vi også konstant har øje for den overordnede udfordring til den danske offentlige sektor. Det har vi haft held med i 2012, og jeg er sikker på, at denne udvikling kan fortsætte i 2013, ikke bare på den store Forvaltningskonference den 7. februar 2013, men også på andre samarbejdsarrangementer med DJØF, Deloitte og Mercuri Urval og i regi af Forum Forvaltning osv. ■

*I året 2012 har vi endvidere haft stor glæde af samarbejdet med vores sponsorer og nære samarbejdspartnere*

**Deloitte.**



**Copenhagen  
Business School**  
HANDELSHØJSKOLEN



Forum  
Forvaltning

**Mercuri Urval**